

---

**“PLANIFICACIÓN CONCERTADA LOCAL:  
UNA ESTRATEGIA DE ACCIÓN COLECTIVA PARA EL MANEJO  
DE LOS RECURSOS NATURALES, LA LUCHA CONTRA LA  
POBREZA Y EL DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE EN LOS  
ANDES – EL CASO DE LA RESERVA PAISAJÍSTICA NOR  
YAUYOS-COCHAS-PERÚ”<sup>1</sup>**

---

**AUTORES:**

Julio Chávez Achong

Coordinador del estudio, Centro IDEAS

Apartado Postal 11-0170, Lima 11, Perú

Fax: 0051 1 433 1073

postmast@ideas.org.pe

Walter Varillas

Pro Yauyos

Nilda Varas

Proyecto UNIR - Universidad Nacional Agraria La Molina

Esperanza Castro

Centro Ideas

Rosa Agama

Pro Yauyos

---

<sup>1</sup> El presente artículo corresponde al informe final de un proyecto que contó con el apoyo técnico y financiero del Fondo Mink'a de Chorlavi ([www.FondoMinkaChorlavi.org](http://www.FondoMinkaChorlavi.org)). El Fondo es auspiciado por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID, Canadá), la Organización Intereclesiástica de Cooperación al Desarrollo (ICCO, Holanda) y la Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP).

# CONTENIDO

## RESUMEN

### I. LA SITUACIÓN INICIAL Y SUS ELEMENTOS DE CONTEXTO

Nor Yauyos

El problema

La oportunidad

Los factores del contexto

### II. EL PROCESO DE INTERVENCIÓN Y SUS ELEMENTOS DE CONTEXTO

Las actividades que constituyen el proceso

El papel jugado por cada uno de los actores principales

Actores residentes:

*El rol de las comunidades locales: La Comunidad Campesina de Huancaya y las SAIS Túpac Amaru*

Asesores y retornantes locales:

*Rol de los asesores y retornantes en el proceso.*

**Los métodos o las estrategias empleados en las actividades:**

La Concertación es un vocablo nuevo y con aceptación en Nor Yauyos

**La utilidad de la Concertación**

**Relaciones municipios comunidades**

**Las tensiones y los conflictos**

**Los factores del contexto que facilitaron el proceso**

**Los factores del contexto que dificultaron el proceso**

### III. LA SITUACIÓN FINAL Y SUS ELEMENTOS DE CONTEXTO

**La visualización de oportunidades**

**Efectos de la creación de la Reserva Paisajística:**

Efectos económicos.

Efectos sociales.

Efectos culturales.

Efectos ambientales.

### IV. LAS LECCIONES APRENDIDAS

**V. CONCLUSIONES**

**VI. RECOMENDACIONES**

**VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**VIII. ACRÓNIMOS**

## RESUMEN

El presente estudio ha sido realizado en el marco del concurso 2001 del Fondo Mink'a Chorlavi "Acción Colectiva y Mejoras en las condiciones de vida de las poblaciones rurales", contando con su valioso respaldo metodológico y financiero.

Se da cuenta del proceso de acción colectiva que propició la creación de la Reserva Nacional Paisajística Nor Yauyos-Cochas, en el año 2001, en torno a la experiencia de planeación estratégica promovida por la Corporación del Desarrollo de Nor Yauyos (CODENY), en la provincia de Yauyos, sierra de Lima.

Del estudio se desprende que para que haya acción colectiva orientada al manejo de los recursos naturales en los Andes, en lucha contra la pobreza, se requiere: a) Generar un espacio comunicativo local de concertación que considere las diversas posiciones, intereses y necesidades de los diferentes actores y que permita procesar las diferencias, incentivar una disposición al acuerdo, desarrollar capacidades y ejercitar derechos. La Concertación debe institucionalizarse para tener sostenibilidad. b) Fomentar arreglos institucionales: acuerdos sobre pautas que orienten a los actores, estableciendo beneficios y sanciones. c) Abordar el tema de la interculturalidad facilitando encuentros que generen aprendizaje. Y, d) Establecer de alianzas estratégicas entre actores con la capacidad de inversión e incidencia política.

La continuidad del proceso en Nor Yauyos requiere elaborar participativamente el Plan de Manejo de la Reserva. Las comunidades campesinas, además de las municipalidades -las dos instituciones de mayor gravitación- tienen el reto de constituirse en sujetos de derecho en el nuevo contexto de democratización y descentralización del Perú, tomando en cuenta nuevos enfoques de ruralidad.

Para superar eventuales conflictos, se sugiere incorporar un enfoque de conservación participativa en el que la persona tiene tanta importancia como el manejo y la protección de los recursos naturales.

**PALABRAS CLAVE:** Participación, Acción Colectiva, Concertación, Reserva Paisajística, Desarrollo Rural.

## **TEXTO PRINCIPAL**

### **I. LA SITUACIÓN INICIAL Y SUS ELEMENTOS DE CONTEXTO:**

#### **Nor Yauyos:**

La microrregión Nor Yauyos se ubica en el norte de la provincia de Yauyos (3000 - 4800 msnm) y es una de las 9 provincias del departamento de Lima. Comprende los distritos de Alis, Carania, Huancaya, Huantán, Laraos, Miraflores, Tanta, Tomas y Vitis. El mapa de desarrollo califica a Yauyos con un nivel “extremadamente bajo”. (Varillas, 2000)

Según el censo de 1993, la población de Nor Yauyos es de 8.800 residentes permanentes. Por su relativa cercanía a Cañete, Lima y Huancayo, hay una población flotante que mantiene estrechos vínculos locales que arrojaría una población estimada entre 12.000 y 15.000 habitantes. (INEI, 2002)

Para Nor Yauyos se estima una densidad poblacional de 3.4 habitantes/km<sup>2</sup>. La migración de los jóvenes hacia las áreas urbanas constituye un factor que puede afectar la viabilidad del desarrollo de la región (la tasa de emigración para Yauyos es de 58.60 y la tasa de migración neta es de -38.1). (CODENY, 2002 a)

#### **El problema**

Este artículo da cuenta de la sistematización del proceso de acción colectiva que propició la creación de la Reserva Paisajística Nor Yauyos-Cochas (RPNYC). Las preguntas centrales que se pretende abordar son las siguientes:

- ¿Puede la acción colectiva contribuir a un mejor manejo de los recursos naturales y con ello contribuir a la lucha contra la pobreza?
- ¿Qué aportes se podrían alcanzar al debate sobre acción colectiva a partir de la experiencia del Nor Yauyos?

Para la elaboración del presente estudio se ha utilizado la Guía de Sistematización del Secretariado Rural de 1999; de acuerdo con ella se han seguido los siguientes pasos generales: 1) Formular preguntas y hacer el diseño de la sistematización; 2) Recuperar la experiencia, registrar y ordenar la información; 3) Analizar la información; 4) Interpretar los hallazgos; 5) Obtener conclusiones, redactar el informe final y comunicar las lecciones.

El diseño de la sistematización ordenó el estudio en dos objetivos específicos, el primero, orientado a develar los factores de éxito del proceso de creación de la Reserva Nacional Paisajística y los efectos económicos, sociales y ambientales en la comunidad; el segundo orientado a la elaboración de criterios de política para la gestión participativa de los recursos naturales en los Andes en lucha contra la pobreza. En torno a estos objetivos se ordenaron los pasos metodológicos y se seleccionaron técnicas de recolección y registro de la información, se especificaron las dimensiones del análisis y se definió la estrategia comunicativa del estudio como de involucramiento en los procesos de planificación estratégica de la CODENY durante el año 2002.

La sistematización ha sido orientada por enunciados a modo de hipótesis, los mismos que no fueron establecidos con fines de prueba sino de marco para seleccionar y jerarquizar la información, tomando en cuenta variables significativas con las cuales reconstruir un proceso de acción colectiva que tenía efectos sobre los recursos naturales y las condiciones de vida de la comunidad. Se establecieron siete enunciados a modo de hipótesis referidos a los factores de éxito, y tres referidos a los efectos del proceso. Con estos enunciados y variables se elaboró una matriz de observación que especificaba descriptores, técnicas de observación y fuentes.

Las técnicas de observación fueron: *la entrevista estructurada*, dirigida a representantes de cinco grupos (autoridades municipales, dirigentes comunales, miembros de la comunidad, asesores “externos”, funcionarios del Estado), considerando hombres y mujeres y residentes y retornantes. Se realizó un total de 42 entrevistas. Se recogieron 4 *testimonios de vida* sobre subtemas específicos que permitieron precisar las preguntas del cuestionario de entrevista. El *Grupo Focal*, otra de las técnicas utilizadas, fue ejecutada con dos grupos por separado: autoridades municipales y líderes comunales, habiendo participado 9 alcaldes, representando igual número de distritos de Nor Yauyos, y 5 personas representando a 3 comunidades campesinas.

El equipo de sistematización ha realizado *observación participativa* en dos talleres amplios de la CODENY (uno de la ciudad de Lima y otro en Llapay, en Nor Yauyos) de evaluación y planificación de los planes estratégicos, con asistencia de alcaldes y líderes comunales, en uno de ellos compartiendo las primeras hipótesis. Asimismo, se ha obtenido información complementaria mediante los *registros de las salidas al campo* de estudiantes y profesores de la Universidad Nacional Agraria en 2 asignaturas, durante el año 2002. Finalmente, se ha hecho la *revisión de información secundaria*, especialmente diagnósticos socioeconómicos y ambientales de la zona Nor Yauyos y dos Planes Estratégicos de CODENY, sucesivos.

El análisis de la información ha tomado en cuenta las siguientes dimensiones de análisis: aportes personales e institucionales al proceso, funcionamiento de la CODENY, opinión sobre la concertación, opinión sobre los roles y desempeño, liderazgo en el proceso, visión local de desarrollo o progreso, opinión sobre los logros, efectos de la creación de la reserva. Para cada una de las dimensiones se han identificado tendencias centrales y diferencias de apreciaciones según tipo de actores.

La interpretación ha tomado en cuenta enfoques sociológicos sobre acción colectiva y se ha contado con un marco de interpretación histórica de la reestructuración agraria en la sierra peruana en la década del 90.

El estudio tiene como subproductos informes escritos de cada una de las dimensiones de análisis y la reconstrucción histórica del proceso de creación de la Reserva Nacional Paisajística, así como cuadros y fichas diversas. En base a esta información registrada y analizada, se redacta el presente informe a modo de artículo siguiendo las pautas del Grupo Chorlavi.

La creación de la RPNYC se dio en base a la experiencia de concertación interinstitucional iniciada en el año 1997 en la Microrregión Nor Yauyos, en la provincia cordillerana de Yauyos- Lima, expresado en la constitución de un organismo de cogestión conformado por entidades públicas, privadas y organizaciones sociales en torno a la Corporación del Desarrollo de Nor Yauyos (CODENY).

Esta experiencia ha sido producto de la convergencia de dos iniciativas de concertación interinstitucional. De un lado la que promovió el Instituto Rural Valle Grande (IRVG) y las comunidades del Nor Yauyos y, de otro lado, la que promovió la Municipalidad Distrital de Alis y las municipalidades de la zona.

## **La oportunidad**

En el Perú, las Categorías de las Áreas Naturales Protegidas de Administración Nacional según sus objetivos de manejo, se clasifican en (Presidencia de la República, 1977):

### **a) Áreas de uso indirecto:**

- a.1 Parques Nacionales;
- a.2 Santuarios Nacionales; y,
- a.3 Santuarios Históricos.

### **b) Áreas de uso directo:**

- b.1 Reservas Nacionales;
- b.2 Reservas Paisajísticas;**
- b.3 Refugios de Vida Silvestre;
- b.4 Reservas Comunes;



b.5 Bosques de Protección, y;

b.6 Cotos de Caza.

En su conjunto, estas áreas conforman el Sistema Nacional de las Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SINANPE), a cuya gestión se integran las instituciones públicas del gobierno central, gobiernos regionales y municipalidades; instituciones privadas y las poblaciones locales, que incluyen a las comunidades campesinas o nativas, que actúan intervienen o participan, directa o indirectamente en su gestión y desarrollo. El SINANPE se complementa con las áreas de conservación regional, áreas de conservación privada y áreas de conservación municipal. Está bajo la dirección del Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA).

El Reglamento de las Áreas Naturales Protegidas especifica que las Reservas Paisajísticas son áreas donde se protegen ambientes cuya integridad geográfica muestra una armoniosa relación entre el hombre y la naturaleza, albergando importantes valores naturales, estéticos y culturales. Esta categoría de Área Protegida de uso directo es la que permite que las comunidades locales puedan continuar con sus prácticas agropecuarias tradicionales sin afectar el derecho de propiedad de las comunidades campesinas, creando así un marco institucional favorable al manejo sostenible de los recursos naturales, incrementando las posibilidades de lucha contra la pobreza y generando condiciones para avanzar hacia una propuesta local de desarrollo rural sostenible basado en el ecoturismo. El reto para la población, y sobre todo para sus dirigentes, es definir qué tipo de ecoturismo y modelo de desarrollo se va a promover.

Esta Reserva Paisajística es una zona de especial belleza. Tres cordilleras, (la de Llongote, la del Pishcahuajra y la del Pariacaca) cruzan el territorio y dan lugar a innumerables lagunas y cursos de agua, que en la cuenca de Cañete – entre Vilca y Piquicocha – se embalsa en una cadena de bellísimas lagunas y cascadas de las más diversas profundidades y colores.

La RPNYC se desarrolla sobre 6 Zonas de Vida, según la clasificación de Holdridge. Alberga bosques de especies conocidas localmente como puyas de Raimondi, queñua,

quishuar, quinche, lauma, lloque, aliso, tara y molle. Posee una alta agrobiodiversidad: existen más de 80 especies de uso medicinal, 20 especies de cultivos andinos alimenticios y 4 especies con 160 variedades de tubérculos andinos. En cuanto a la fauna, se registran 72 especies de aves y 17 de mamíferos, entre los que destacan las vicuñas y venados. (CODENY, 1999)

Nor Yauyos ha sido cuna de la cultura de los Yauyos, cuyos vestigios se ubican en lugares como Huamanmarca, Huaquis, también fue paso del Camino Inca por el nevado del Pariacaca hacia Pachacamac, entre muchos otros vestigios, tales como una profusa andenería, son testigos de la gestión vertical de pisos ecológicos del antiguo habitante. También es factible encontrar pinturas rupestres. (Baumann, citado por CODENY, 2002)

Según el Decreto Supremo de su creación, es objetivo de la Reserva Paisajística, la conservación de la cuenca alta del río Cañete y la cuenca del río Pachacayo, que albergan ecosistemas inmersos en un conjunto paisajístico de gran belleza y singularidad, coexistiendo en armoniosa relación con las actividades de las comunidades campesinas, las cuales han desarrollado formas de organización social para la producción y uso eficiente de sus recursos naturales, protegiendo sus valores histórico culturales.

Adicionalmente, hay que señalar la presencia del Mega Proyecto Hidro Energético “El Platanal”, a cargo de la empresa privada Cementos Lima, que se propone generar el 10% de la energía eléctrica nacional e irrigar tierras al sur de Cañete, en Contón-Topará. (Cementos Lima, 2001)

### **Los factores del contexto**

Anteriormente, el Estado se hacía responsable de la administración de servicios e incluso la producción de bienes. En la década del 90 eso cambia completamente, entonces se transfieren responsabilidades a la sociedad civil, mas no recursos. Esto condiciona a que los actores busquen la asociatividad como una estrategia para enfrentar

el nuevo contexto. Ello obliga a la sociedad civil a una mayor capacidad propositiva e incluso a la movilización de sus propios recursos.

Para contextualizar la experiencia se debe señalar que el período inicial, a partir de 1996, está marcado por el autoritarismo<sup>2</sup>. En el período mismo de la experiencia 1999-2001 se vive el tránsito entre dos regímenes: del autoritarismo a la transición democrática. El período posterior es el de un régimen democrático pero con rasgos de inestabilidad política y el inicio de la descentralización.

Bajo el nuevo contexto de descentralización las municipalidades están siendo vistas como la principal instancia de desarrollo en el ámbito local.

Hay que considerar que la política agraria del Gobierno de Fujimori fue diferente en la sierra que en la costa. En la costa apostó por la libre concurrencia del mercado, compitiendo los agricultores con grupos de mayor poder económico, incluyendo la apertura a la importación de alimentos. En la sierra apostó por el apoyo del Estado vía comunidades campesinas, principalmente para reforestación, y las empresas comunales, para iniciativas microempresariales.

A la existencia estructural del minifundio se han agregado la descapitalización y la falta de financiamiento, las dificultades de comercialización, el débil acceso a la información oportuna, el lento proceso de consolidación de las organizaciones, el bajo nivel educacional de los agricultores, el indefinido rol de un gobierno reducido y una indiscriminada acción asistencial. Para la mayoría de los peruanos, aún se trata de satisfacer las necesidades básicas.

En la dimensión ambiental hay que considerar que se han desarrollado lineamientos para la formulación de políticas que toman en cuenta (Irigoyen, 1998):

---

2 El gobierno de Fujimori promovió la creación de los Consejos Transitorios de Administración Regional (CTAR). Estas instituciones sirvieron para el manejo político del régimen, al mismo tiempo eran instancias que dependían del Ministerio de la Presidencia - que manejaba un gran presupuesto – para la administración de las regiones. La manera de administrar era altamente centralizada y lo de transitorio sólo fue de nombre. Los gobiernos locales estaban siempre en continuo conflicto con las CTAR y las funciones limitadas por este organismo. El 2002 con el régimen democrático se ha reiniciado el proceso de Descentralización.

- El derecho de las personas a una vida saludable en armonía con la naturaleza y el entorno socio cultural.
- La protección del medio ambiente como parte del proceso de desarrollo.
- La reducción gradual de las modalidades de producción y de consumo insostenibles.
- La promoción de enfoques e instrumentos de prevención.
- La promoción de la sociedad civil en la toma de decisiones ambientales.
- La promoción de la investigación y la educación ambiental.

También se han definido normas específicas como: Ley para el desarrollo sostenible, Ley para la educación ambiental, Ley Forestal y de fauna silvestre y Ley de Áreas Naturales Protegidas.

## **II. EL PROCESO DE INTERVENCIÓN Y SUS ELEMENTOS DE CONTEXTO:**

### **Las actividades que constituyen el proceso**

El proceso de constitución de la RPNYC tuvo 2 grandes etapas:

La primera, entre 1996 y 1999, por iniciativa de la SAIS Túpac Amaru, por medio de su Gerente el Ing. Rubén Zárate, concretándose la creación la Zona Reservada de Alto Cañete Cochas-Pachacayo, caracterizada por la iniciativa estatal (Presidencia, INRENA, MITINCI) y la influencia de líderes de la SAIS Túpac Amaru y de la comunidad de Huancaya, conducente a la creación en enero de 1999 de la Zona Reservada (unas 100.000 ha). En esta etapa, es determinante la presencia estatal a través del presidente Alberto Fujimori y de Luis Alfaro, Director General de Áreas Protegidas del INRENA.

El área (Huancaya) ya había sido declarada reserva turística por el Ministerio de Industria y Turismo en el año 1996.

La segunda, entre 1999 y 2001, caracterizada por la iniciativa estatal y la municipal con la CODENY. Luego de una prolongada negociación, la zona fue declarada en junio de 2001 como Área Natural Protegida, en la categoría de Reserva Paisajística (la primera en el país), teniendo el Nor Yauyos 160 mil hectáreas del total de 221. 268,48 ha de la reserva. En esta etapa aparecen nítidamente actores personales e institucionales.

### **El papel jugado por cada uno de los actores principales**

El aporte personal e institucional es entendido como la contribución al proceso a partir de una responsabilidad o compromiso institucional establecido. Al desagregar las contribuciones podemos distinguir el tiempo dedicado, el aporte financiero, la contribución en logística, en la formulación de proyectos, en la difusión de la experiencia y en el establecimiento de relaciones y contactos.

En la gama de actores de la CODENY podemos distinguir dos tipos:

#### Actores residentes:

Los **actores residentes** que viven en el territorio de Nor Yauyos luchan contra la pobreza y aspiran a la mejora de su calidad de vida, en ella se identifica a:

- (a) Los ***dirigentes de base*** (presidentas de club de madres, comités de damas, y agricultores),
- (b) Los ***cargos dirigenciales comunales*** (presidentes, vicepresidente y delegados de las comunidades campesinas),
- (c) Las ***autoridades municipales*** (alcaldes, teniente alcaldes/alcaldesas y regidores/regidoras),
- (d) Los ***funcionarios o representantes del Estado*** en las localidades (sectores de educación y salud, FONCODES, PRONAMACHCS e INRENA, del Ministerio de Agricultura, gobernadores, del Ministerio del Interior).

*El rol de las comunidades locales: La Comunidad Campesina de Huancaya y las SAIS Túpac Amaru*

El rol de las comunidades campesinas del Nor Yauyos no ha tenido un carácter protagónico, salvo la comunidad campesina de Huancaya, que participó, por ser parte de la SAIS Túpac Amaru, en la gestión de la Reserva Turística (1996-1999). Las directivas comunales de Huancaya entre 1996 y 1999 tuvieron un rol de gestión con la SAIS Túpac Amaru. El factor por el cual la Comunidad Campesina de Huancaya toma un protagonismo, es que el Estado decide dar la administración de la Reserva Turística a la SAIS Túpac Amaru, creándose el peligro de exclusión en la administración de la Comunidad. La comunidad campesina empieza a apoyarse en el espacio de la CODENY.

Una vez conseguida la Reserva Paisajística, en junio del año 2001 se evidencia una retirada por parte de la comunidad campesina de Huancaya.

En el estudio, la conciencia intermitente o interrumpida de la comunidad se pone en evidencia por el hecho de que no se nombre líderes antecesores del proceso de creación de la Reserva Paisajística (como el Ing. Rubén Zárate, de la SAIS Túpac Amaru).

#### Asesores y retornantes locales:

Una amplia base de apoyo denominada: **los asesores**; son actores externos ubicados fuera del territorio que vienen al ser convocados por su capacidad técnica, política, experiencia profesional y visión estratégica en torno a la planificación del desarrollo de las zonas altoandinas del país. Los asesores provienen de diversas disciplinas, campos del conocimiento, intereses académicos y experiencia nacional e internacional de desarrollo. Este nivel también incluye a los **retornantes locales**, quienes mantienen vínculos familiares, afectivos y espirituales con su tierra.

Los **alcaldes distritales** son actores nacidos en la zona quienes, en general, se caracterizan por haber migrado durante largos períodos a las ciudades y vivido un proceso activo de desarrollo personal y profesional, la mayoría se han profesionalizado, convirtiéndose en profesores, técnicos e ingenieros (agronomía, arquitectura) y han adquirido no sólo experiencia laboral fuera de la zona, sino también han establecido una

multiplicidad de relaciones, constituyéndose los retornantes en el capital humano local modernizado.

Ellos y ellas mantienen una relación permanente con su lugar de origen, yendo y viniendo hasta que inician un retorno definitivo. Son pocos los alcaldes y alcaldesas que viven sólo en la zona con sus familias, la mayoría combina actividades en la zona y en la ciudad.

En las ONG se ubican los asesores más directos al proceso y que, además, actúan como puente o bisagra que articula los niveles local, nacional e internacional.

Existe una amplia gama de representantes de instituciones públicas y de la sociedad civil con la función de asesoría técnica y orientación estratégica, aunque en un rol complementario a la asesoría directa. Se mencionan representantes de:

- **Dependencias públicas** (Ing. Luis Alfaro, ex director de Áreas Naturales Protegidas de INRENA).
- **Empresas** (Ing. Renzo Valentino –Gerente de Cementos Lima).
- **Universidades y consultores** (Eco. José Salaverry, ex asociado al CIUP de la Universidad El Pacífico y consultor internacional, el Ing. Rubén Zárate, ex gerente y asesor de la SAIS Túpac Amaru).
- La **Agencia de Cooperación Alemana**, DED, (Ebelyn Mechthild, directora del Programa de Desarrollo Comunal).
- La **clase política del estado nacional** que influye o toma decisiones de política de estado (ex Pdte. Alberto Fujimori y el ex ministro de Agricultura Carlos Amat y León).

*Rol de los asesores y retornantes en el proceso:*

En el proceso, dos líderes cumplen un rol fundamental: David Baumann y Walter Varillas. Se les reconoce especialmente su entrega y consecuencia en la conformación de la CODENY, y su rol en la constitución legal de la RPNYC. A David Baumann se le

reconoce por ser parte o haber sido jefe de una institución con una trayectoria altruista, el Instituto Rural Valle Grande, por ser el pionero en la valorización de Nor Yauyos y por ser un hombre probo; sería ante todo un líder moral, institucional y organizador. A Walter Varillas se le reconoce por su esfuerzo organizativo, su consecuencia y porque su conocimiento profesional de la zona le permite hacer propuestas y hacer comprender a otros lo que está sucediendo; combinaría atributos de trabajo abnegado y de saber.

Con una distancia significativa, en término de frecuencia de reconocimiento, se encuentran los alcaldes Walter Giles (Huancaya) y Diómedes Dionisio (Tomas). Más que liderazgo los atributos reconocidos son de tipo funcional, es decir, de dirigentes.

Tienen alguna mención Miguel Zegarra (ex integrante del IRVG), Willy Bráñez (Presidente de la CODENY y Alcalde de Laraos), Guzmán Obispo (Alcalde de Alis) Steff de Hann (ex Asesor vinculado al IRVG) y Carlos Amat (ex Ministro de Agricultura en el Gobierno de Transición), combinando atributos de tipo profesional y funcional de autoridad.

El reconocimiento de los 2 líderes nombrados muestra que en Nor Yauyos “el de fuera” o “el retornante” pueden tener reconocimiento local, en ese sentido el proceso de CODENY revelaría haber sido un proceso abierto y no localista. Sin embargo, existen comentarios de algunos dirigentes de CODENY y de las comunidades campesinas, en el sentido de que estos líderes tendrían como algo crítico su periódica ausencia de la zona. Este comentario expresaría matices y valoraciones localistas.

### **Los métodos o las estrategias empleados en las actividades:**

#### La Concertación es un vocablo nuevo y con aceptación en Nor Yauyos

La Concertación es un vocablo recientemente introducido en la localidad de Nor Yauyos, habiendo sido explicado y difundido por líderes institucionales y funcionarios del Estado. La concertación se ha incorporado a las gestiones de autoridades municipales y comunales, ante organizaciones estatales como FONCODES,



PRONAMACHCS, etc., y está incorporado a la comunicación entre las ONG y la cooperación internacional. Con la concertación se intenta no sólo entender, sino principalmente, crear una realidad institucional que, se asume, generará beneficios para la mayoría de las personas.

Las definiciones que los actores locales tienen sobre concertación se ubican en el ámbito de los deseos, expresando en general un anhelo de mayor unidad y cooperación que generarán cambios positivos en sus vidas. Aparece como una realidad en construcción que provoca imágenes de armonía en algunos y expectativa de logros y de eficacia en la solución de problemas concretos en otros. Para nadie es un vocablo devaluado o un discurso cuestionable, como sí es normal escuchar en algunos candidatos o dirigentes políticos de las ciudades del Perú.

Diversos vocablos son utilizados por los actores locales para explicar lo que es concertación: diálogo, comunicación, acuerdo, compromiso, búsqueda de consensos, unificación de ideas, solución armoniosa. Expresiones que revelan una implicación de las personas con las imágenes que despierta la nueva palabra.

### **La utilidad de la concertación**

Para los actores locales la concertación tiene una utilidad: está vinculada a la posibilidad de obtener beneficios sobre los bienes públicos como infraestructura vial, irrigaciones, telefonía; en ello coinciden las autoridades municipales y comunales.

La CODENY es la instancia que opera posibilitando el acceso a estos bienes públicos mediante: gestión de proyectos; provisión de recursos financieros provenientes de la cooperación extranjera; intermediación ante organismos públicos como FONCODES, PRONAMACHCS; acuerdos de priorización y de cooperación entre autoridades de los distritos y capacitación (destacado por las mujeres).

Solamente unos pocos hacen alusión directa a CODENY-Reserva. Los demás asocian CODENY con infraestructura, proyecto de gestión.

La CODENY se va mostrando como un espacio de concertación no solamente de los actores locales, sino también con el Estado y con la empresa privada como Cementos Lima.

Hay dificultad de llegar a formas cooperativas de trabajo interdistrital e intermunicipal. Esto evidencia una de las mayores dificultades para la acción colectiva: intereses comunes, pero desconfianza y ausencia de mecanismos de control generan comportamientos alternativos. A ello se suma el rasgo generalizado de la cultura peruana: aparentar estar de acuerdo, incluso suscribirlo, pero actuar en un sentido contrario al mismo.

La percepción que tienen los diversos actores locales de Nor Yauyos sobre su aporte en la construcción de la CODENY no es homogénea. En los actores comunales, las contribuciones son en tiempo, ideas, proyectos y difusión interna de la acción colectiva. En tanto, las contribuciones de los alcaldes y autoridades municipales son en infraestructura, logística, difusión e inversiones en proyectos infraestructurales, respaldados asimismo con la voluntad de ser actores en sus propias localidades. El contexto político del 2000 (re-reelección fujimorista) influyó en la disminución del aporte del “liderazgo local porque los alcaldes fueron cooptados por el régimen anterior” (Guzmán Obispo, Alcalde de Alis).

### **Relaciones municipios comunidades:**

Existe la idea de que la gestión de la CODENY tiene un desequilibrio si se compara su relación con las comunidades campesinas respecto de las municipalidades.

Esta tendencia, de mayor presencia institucional municipal que comunal, persiste hasta la actualidad, presencia muy difícil de mantener en el caso de las comunidades campesinas que están sujetas no sólo a la voluntad de convocatoria y movilización de los actores municipales, sino “que las concepciones del desarrollo de los alcaldes influye en el nivel de participación de las comunidades campesinas” (Max Reinoso, Director del Colegio de Vitis).

El cambio producido en las zonas rurales por el modelo de la modernización del Estado basándose en las municipalidades, las coloca en posición superior ante las comunidades campesinas, al detentar mayor poder económico y de relaciones con el Estado. Las comunidades campesinas quedan en desventaja al no obtener recursos o ver muy limitado su acceso a estos, y sobre todo debido a la casi pérdida de su capacidad de negociación frente al gobierno central.

### **Las tensiones y los conflictos**

Las comunidades campesinas se distancian y hasta se retiran de procesos porque no sólo no se estrechan los vínculos con las municipalidades, sino porque los celos existentes entre los actores locales se acrecientan.

La pobreza obstaculiza la creación de la visión de futuro que busca la CODENY, por ello, la mayoritaria presencia comunal caracterizada por adultos mayores, aspiran a acciones concretas que respondan a sus necesidades, intereses y demandas inmediatas recogidas en las asambleas de sus pueblos y que están vinculadas a un enfoque de desarrollo infraestructural, a obras físicas de locales escolares, comunales, agua potable, alcantarillado, así como al mejoramiento de la producción ganadera y a su comercialización.

Estas expectativas y necesidades inmediatas fueron reforzadas por el contexto político de los años noventa, particularmente en las coyunturas electorales.

Para los alcaldes distritales, la formulación del primer Plan Estratégico que aprendieron a elaborar en la CODENY, significó priorizar el diseño y elaboración de los proyectos que demandan los comuneros, y que en la segunda etapa de CODENY, canalizaron con los alcaldes y algunos directivos comunales hacia las entidades estatales principalmente del sector agricultura. Sin embargo, generalmente no coronaron con éxito, porque no lograron cristalizar todos los proyectos y propuestas con las escasas inversiones de FONCODES y otros sectores, por los continuos cambios producidos en el gobierno central en los dos últimos años, creando hasta cierto punto, frustración y falta de credibilidad en la CODENY.

El hecho de que las formas de gobierno y las instituciones políticas se encuentren abiertas al cambio hace que el conflicto, como el acuerdo, represente un componente de la vida asociada. La institucionalidad de la CODENY como una nueva forma institucional de construcción abierta al cambio, hace que el conflicto represente un componente importante de su vida organizacional, y que pueda transformarse en consenso.

Las tensiones en la vida de la CODENY se basan en los intereses diversos que tienen los diferentes actores.

Así, tenemos a los actores externos, la red de asesores de la CODENY que a su interior agrupa un abanico de intereses propositivos y proactivos de desarrollo rural, académicos, de gobernabilidad y aprovechamiento de recursos naturales que, a veces, se presentan como contradicciones.

Una de las tensiones identificadas se expresa en las diferencias en torno al *enfoque de orientación o conducción en el proceso de la CODENY* en su primera etapa. Tensión expresada entre el enfoque de *desarrollo municipalista* liderado por el asesor Walter Varillas y el enfoque de *desarrollo comunitario* abanderado por el asesor David Baumann.

Otras tensiones o conflictos pueden ser políticos, familiares, e incluso religiosos. Así encontramos relaciones conflictivas entre los pueblos que obedecen a posiciones históricas de dominio-subordinación al poder local y regional, también diferencias y rivalidades entre los diversos distritos.

### **Los factores del contexto que facilitaron el proceso:**

Entre los factores que facilitaron el proceso se mencionan:

- La acción colectiva en Yauyos reposa en la capacidad de innovación institucional aportada por yauyinos retornantes y profesionales de ONG y universidades, articulada a la institucionalidad municipal.
- La celeridad de los procedimientos administrativos para la creación de la reserva paisajista tiene como explicación principal la existencia de voluntad política gubernamental y, en segundo lugar, la iniciativa de líderes locales de CODENY con visión estratégica.
- La fortaleza organizativa y la capacidad de gestión de CODENY, se asientan en la práctica y valoración de la concertación, y en la existencia de un compromiso de los asesores por mejorar la calidad de vida de Nor Yauyos, expresado en el valor asignado al Plan Estratégico.
- La experiencia de concertación institucional fue viable gracias al aporte programático de los asesores, la capacidad de palanqueo económico de ONG y a la confianza interna y externa que transmiten las instituciones legitimadas (IRVG) y personalidades comprometidas con el proceso.
- La capitalización del proceso se hace efectiva por el tipo de liderazgo concertador, institucional, progresista y voluntarioso existente, que alcanza respaldo, alto nivel de estimación y contrarresta niveles de desconfianza.

### **Los factores del contexto que dificultaron el proceso**

Diversos factores han incidido en la menor participación de la comunidad: la escasez de recursos para atender proyectos urgentes para la subsistencia; débiles mecanismos de institucionalización de la presencia comunal en las municipalidades; escasa valoración comunal del territorio en función de los criterios de mercado de servicios; el que no se tenga un Plan específico de manejo de la reserva y se hagan tangibles sus beneficios.

Otro factor negativo fue la politización del proceso de planeación estratégica. En el contexto político de la re-reelección presidencial de A. Fujimori por el clientelismo ejercido por el gobierno central. Esta política también produjo una escisión importante en cuanto al compromiso de los alcaldes con la CODENY, etapa caracterizada por el debilitamiento organizativo.

### **III. LA SITUACIÓN FINAL Y SUS ELEMENTOS DE CONTEXTO:**

#### **La visualización de oportunidades**

El concepto de visualización implica descubrir cuáles son las percepciones, valoraciones e imágenes respecto a las posibilidades que puede ofrecer la creación de la Reserva Paisajística para las familias, comunidades, autoridades del distrito, la provincia o la región.

La visualización también estaría en relación con la visión de desarrollo, es decir, qué aspectos se debe potenciar para aprovechar tales o cuales aspectos de la Reserva Paisajística. Por ejemplo, un grupo puede considerar importante construir albergues, otros pueden dar prioridad y considerar importante primero la capacidad de la población, es decir, preparar a la población para ofrecer servicios de calidad a los turistas.

Se han identificado percepciones con relación al desarrollo de capacidades, en la economía familiar, en la economía comunal/local y en la mentalidad/actitud de la población respecto al Proyecto El Platanal y su relación con la Reserva Paisajística y el Plan de Desarrollo del Nor Yauyos.

Así, con variantes según los actores, se menciona la posibilidad de generar empleo, mejorar los ingresos y la economía familiar y local vía infraestructura hotelera y de servicios. Las autoridades municipales tienen una perspectiva de mediano plazo, perciben una creciente demanda turística y preparan a sus municipalidades para tener la capacidad de recepción, implementando los hospedajes y manteniendo habilitadas las carreteras.

Por otro lado, para los microempresarios, autoridades comunales y ciudadanos del Nor Yauyos, la Reserva Paisajística por el momento no es perceptible en sus beneficios. Pero existen ciertos grupos, como los yauyinos retornantes (de Lima o Huancayo) o familias emprendedoras, que han tomado la iniciativa de habilitar hospedajes o restaurantes particulares e, incluso, se han organizado en Huancaya en una asociación.

A su vez, estas iniciativas particulares generan envidias y recelos entre los pobladores locales. Dicha percepción estaría evidenciando sentimientos de marginación y relego de aquellos que no se deciden a emprender actividades diferentes a la actividad agropecuaria.

Al respecto, se percibe que los jóvenes y algunas personas mayores refuerzan la identidad y la cultura local vía el rescate de las expresiones artísticas y la historia de los pueblos. Hay conciencia de que una nueva mirada al Nor Yauyos con su oferta turística permitirá que se fortalezca el orgullo y la estima local. En ese sentido, los asesores y algunos líderes enfatizan la necesidad de afirmar lo original frente a la modernidad uniformizante, por ejemplo, han criticado que en distritos como Laraos y Vitis se este cambiando la arquitectura tradicional por otros de ladrillo y cemento al estilo urbano convencional.

### **Efectos de la creación de la Reserva Paisajística:**

La creación de la Reserva Paisajística es el principal logro de la acción colectiva encaminada por la CODENY alcanzado en el último período de 1999 al 2001, reconocido no sólo por promotores sino por los detractores.

Los efectos de la creación de la Reserva hay que entenderlos en su coyuntura, donde la primera etapa del proceso implicaba su reconocimiento oficial, que se logró. A la fecha, aún no se cuenta con un Plan de Manejo y tampoco con Zonificación, menos aún se cuenta con un Plan de Desarrollo Ecoturístico. Sin embargo, se han reiniciado las conversaciones de la CODENY con el INRENA y las SAIS Túpac Amaru para el nombramiento de un(a) Jefe de la Reserva para que proceda a la elaboración del Plan Maestro.

Además, hay que considerar que territorios que normalmente no tienen interés para el Estado, repentinamente cobran valor económico mediante la declaratoria de Área Protegida. En el Perú, al ser la primera Reserva Paisajística, para instituciones como el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA), significa un nuevo reto el adecuar

la normativa precedente e innovar concepciones, metodologías y formas de gestión de áreas protegidas de estas características.

Ello implica analizar y discutir los probables efectos locales de la globalización, proceso en el cual se incrementa el interés internacional por la biodiversidad y originalidad de ciertas áreas locales. La zona contiene recursos históricos y comunidades con lenguas originarias como el Jacaru. La biodiversidad se expresa en la flora (bosques intactos de queñoales, chachacomo, quishuar, quince, taraco, etc.); y la fauna (es la segunda zona en población de vicuñas en el país, aves migratorias, alpacas multicolores, venados de cola blanca, tarucas, zorrinos, zorros, pumas, diferentes especies de roedores y marsupiales, gatos monteses, reptiles, etc.). Se cuenta con 83 especies y 351 variedades de tubérculos y cultivos andinos, un 79% nativos de la zona. Ello explica el interés de investigadores nacionales y extranjeros.

#### Efectos económicos:

- En el ámbito económico, el proceso ha permitido iniciar una leve dinamización de la economía y la diversificación del mercado interno, principalmente a través de la formulación de proyectos de desarrollo, de proyectos de inversión pública y privada (principalmente turismo), y a través del incentivo de las iniciativas micro empresariales. La principal inversión se da por los recursos municipales y familias emprendedoras locales y retornantes. La inversión municipal recibe fondos del Gobierno Central. La privada es mayor en los distritos de Huancaya y Alis. Las familias que invierten en la zona son yauyinos residentes en Lima que retornan periódicamente al Nor Yauyos y tienen una estrategia de ingresos diversificada: Ingresos en Lima provenientes del comercio o de la enseñanza e ingresos en Nor Yauyos provenientes de rentas y alquileres de tierras y vivienda. Una parte de los migrantes yauyinos ha retornado definitivamente a Nor Yauyos, muchos de ellos jóvenes que adquirieron una profesión, destrezas y experiencias dentro y fuera del Perú. La inversión privada y municipal genera empleos temporales en la rama de construcción civil. Mientras que los restaurantes compran alimentos de los agricultores locales.



- Hay inversión en infraestructura orientada al turismo: albergues, hostales, compra de casas y terrenos, rehabilitación de casas e instalación de restaurantes. Los inversionistas, en orden de importancia, son: las municipalidades, los residentes yauyinos externos, los residentes locales y, en menor proporción, los foráneos. Hasta el momento, en el Nor Yauyos ya se dispone de 7 hoteles municipales y 10 casas hospedajes con 143 camas, 16 restaurantes, 27 servicios higiénicos con 11 duchas. Se puede afirmar que ya se ha iniciado la recepción de visitantes.
- Se ha activado el movimiento comercial en Llapay, Tinco Alis y Tinco Yauricocha, expresado en el incremento de establecimientos comerciales (panaderías, restaurantes, hospedajes, servicios higiénicos).
- Se produce una articulación de apoyo económico entre los gobiernos locales e instituciones de cooperación internacional y universidades nacionales. Ello se evidencia en la presencia de proyectos productivos y estudios ambientales apoyados por la Cooperación Alemana al Desarrollo/Programa Desarrollo Rural/Manejo de RRNN; Proyecto Fomento del Sistema Nacional de ANP FANPE-INRENA/GTZ y en la labor de universidades (como la Universidad del Pacífico), que promueven tesis sobre Ecoturismo en Nor Yauyos. La CODENY cuenta entonces con un set de proyectos que podrá ponerse en consideración del futuro Plan Maestro de la Reserva.

#### Efectos sociales:

- En el ámbito organizacional, el proceso de concertación para la creación de la reserva ha conllevado el reforzamiento de la institucionalidad en la zona (reconocimiento del rol de las municipalidades), creando las condiciones para el desarrollo de un espacio público local articulado a nivel sub-regional y regional. Ello se expresa en la continuidad del Plan Estratégico de la CODENY habiendo cambiado las autoridades, en la representación del Nor Yauyos en la Nueva Región Lima y en el prestigio de la concertación en el Nor Yauyos en la Mesa Nacional de Lucha contra la Pobreza, vinculada al Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (MIMDES).

- La existencia de un grupo de líderes que apuestan por el retorno como estrategia reproductiva familiar.
- Se está experimentando, aunque con algunas limitaciones, la escasa participación e involucramiento de las mujeres y jóvenes en el proceso, a través de mecanismos de democracia participativa: Los planes de desarrollo se elaboran haciendo uso de métodos participativos, involucrando conjuntamente a Municipalidades, comunidades, sectores del Estado, empresas privadas y ONG.
- Revalorización y legitimación de la CODENY como espacio de concertación. Ello implica que la noción de concertación se ha incorporado como práctica de consulta en el sistema sociopolítico local.
- Se están abriendo espacios para residentes yauyinos externos.
- Se ha conformado la Asociación de Casas Hospedaje en Huancaya, proceso en el que participa el Municipio y las comunidades; además, se encuentran en formación la asociación de microempresarios en Alis. Ello revela la presencia de una visión de competitividad que modifica la tradicional visión asistencialista de esperar todo del gobierno central.

#### Efectos culturales:

- Proyectos de Agro biodiversidad tomando como justificación la creación de la Reserva.
- Revalorización de las zonas arqueológicas, entre las que se incluyen las andenerías.
- Revalorización de la literatura oral yauyina y de las costumbres alimentarias y su oferta en platos típicos.
- Difusión y publicidad en los medios de comunicación visual (Reportajes en diferentes programas del canal del Estado en el año 2002) y escrita (revista Rumbos 2001, principales diarios del país 2001 y 2002), que han motivado un creciente flujo turístico.
- Relaciones interculturales crecientes, entendidas como contactos comunicativos e intercambio de servicios entre los pobladores locales y los visitantes, pero con

dificultades aún en la interpretación y valoración mutua de las distintas racionalidades. Los visitantes, exceptuando los investigadores, no siempre aceptan los servicios locales y algunos portan sus propios implementos. Las familias locales no conocen todos los requerimientos de confort que ciertos visitantes exigen (interculturalidad en formación).

#### Efectos ambientales:

- La normatividad ambiental peruana empieza a aplicarse en Nor Yauyos.
- Las municipalidades están preparadas con el Plan Estratégico de CODENY para asumir competencias y atribuciones ambientales prescritas en la nueva ley de Descentralización, por lo tanto, la gestión local ambiental tiene altas probabilidades de éxito.
- Hay una reacción local, de autoridades y pobladores, a viejos problemas de extracción de recursos de flora y fauna por parte de los visitantes (caza furtiva). Hay acciones de autodefensa realizadas por pobladores.
- Existen efectos diferenciados por la ubicación geográfica, siguiendo el eje de la carretera los efectos son más claros y directos en las comunidades que se encuentran cercanas a las vías de acceso (Huancaya, Vitis, Alis, Tomas, Laraos), a diferencia de otros distritos como Carania y Miraflores.
- Se observa preocupación ambiental y prácticas de saneamiento urbano de residuos sólidos y orgánicos en el distrito de Laraos.
- Hay una mayor preocupación de las autoridades municipales y comunales respecto al impacto de la minería metálica y no metálica (Laraos y Alis). Ello se expresa en los procesos legales iniciados por estas comunidades, en los últimos 3 años, contra empresas mineras como San Valentín y Yauricocha, respectivamente, por la contaminación de los ríos.

En conclusión, los efectos más notorios de la acción colectiva han sido: la dinamización de las estructuras político-administrativas (gobiernos locales); la motivación a la inversión privada local y municipal; la visión de mediano y largo plazo en líderes y

autoridades municipales que han aprendido a jerarquizar sus planes operativos en función de esta visión; el incremento del capital relacional que, mediante alianzas entre municipalidades, universidades, empresas, ONG y cooperación internacional, hacen incidencia política en el gobierno a través de propuestas normativas y de proyectos presentados al INRENA, FONCODES, Ministerio de Agricultura, etc.; y la recuperación progresiva del capital humano expresado en la inversión económica y presencia política de los retornantes.

Debido al bajo nivel de la inversión municipal y particular, no ha habido un fuerte impacto en la modificación de condiciones de vida observables a través de indicadores de empleo e ingresos, aunque sí hay una mayor ocupación en el rubro construcción, se ha incrementado la demanda de alimentos producidos localmente y hay una tendencia a una mayor valorización económica de las propiedades rurales y urbanas, pero que todavía no termina de configurarse al haber un restringido mercado de tierras.

El impacto ambiental consiste en la existencia de una normativa protectora y en la progresiva calificación de las autoridades del gobierno local para ejercer competencias ambientales. Dicho de otra manera, hay un impacto en la institucionalidad, pero no aún en el grado de satisfacción de las necesidades básicas de la población.

El factor identificado como de mayor influencia de estos efectos es el desempeño de la CODENY como espacio e instancia de concertación de actores locales y de estos con la institucionalidad nacional. La CODENY ha cumplido el rol de concertar y ha facilitado la institucionalización de planes y procedimientos gracias a las características de su liderazgo, donde resalta la experiencia de los principales líderes en organización no gubernamentales de desarrollo que tienen una visión humanista y ecológica. Un factor que ha contribuido con los efectos es la existencia de normativa nacional ambiental y organismos públicos con competencia. Finalmente, el proceso de Descentralización actual genera mejores condiciones para la capitalización local mediante la inversión pública y privada, aunque sus niveles son por el momento reducidos.

#### **IV. LAS LECCIONES APRENDIDAS:**

Para que haya acción colectiva orientada al manejo de los recursos naturales en los Andes en la lucha contra la pobreza, se tienen que tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- La necesidad de generar un espacio de concertación que considere las diversas posiciones, intereses y necesidades de los diferentes actores. Los intereses deben explicitarse y confrontarse, reconocer que en los conflictos de intereses hay una lucha por el poder, por lo que todo proceso de concertación es también un proceso de negociación. Es especialmente importante fortalecer los intereses de las mujeres, jóvenes y retornantes.
- La acción colectiva requiere no solo de mecanismos institucionales, sino de capacidades de liderazgo innovador y concertador. Estas capacidades de liderazgo las encontramos en organizaciones de la sociedad civil, como ONG, y en personas que han tenido una experiencia de vida urbana, con todo lo que eso significa de vivencia de modernidad, de empresa, de negociación con el poder, de alianzas. Estos atributos son cualidades que se agregan a una identidad local o regional previa, que es parte de la tradición familiar, dando origen a un equilibrio entre interés particular y vocación social o pública.
- Toda acción colectiva está motivada por fines que son compartidos por los actores. Estas motivaciones exigen reglas que invitan a la participación, conjugan beneficios tanto personales como colectivos.
- No toda acción colectiva es compacta y puede ser parte de un proceso mayor. Asimismo, en una sociedad estratificada el proceso puede ser catalizado por una elite intelectual que tiene mayores posibilidades de información y mejores oportunidades de negociación.
- Todo proceso de acción colectiva debe basarse en procesos de concertación que impliquen la generación de espacios, mecanismos y herramientas que faciliten la comunicación, el despliegue de las capacidades y el ejercicio pleno de derechos de los actores. En lo posible, estos procesos de concertación deben institucionalizarse para darle mayor sostenibilidad. (Red Perú, 2000).

- El mecanismo que hace factible la acción colectiva es el *arreglo institucional*: el acuerdo sobre los parámetros o pautas que deben orientar la acción social, estableciendo los beneficios y las sanciones.
- Abordar el tema de la interculturalidad que facilite encuentros e intercambios que generen aprendizaje y el lenguaje común.
- El establecimiento de alianzas estratégicas debe abarcar actores con capacidad de inversión y con efectos en incidencia política.
- Precisar el espacio de acción, la “unidad de desarrollo local” que le dé viabilidad al proceso, que sin perder el marco local permita un diálogo global.
- Ahí donde no hay actores sociales con capacidad de negociación se tienen que generar las condiciones para construir estas capacidades

Del estudio de caso de la creación de la RPNYC se desprende que:

- La creación legal de la RPNYC, es el resultado de un emprendimiento de líderes que han sostenido la acción colectiva, teniendo a la CODENY como espacio de concertación y de gestión ante el Estado y la cooperación internacional.
- La creación abre la posibilidad de una acción colectiva referida al uso de los recursos naturales, pero, por ahora, la decisión racional de costo/beneficio es una decisión principalmente de naturaleza particular: la decisión de retornantes y la decisión de la empresa privada.
- Cada uno de estos actores ha identificado su campo de interés: el servicio de alojamiento para turistas, y el aprovechamiento del agua con fines productivos y de mercado. La municipalidad ha asumido iniciativa en la concertación y, por lo tanto, tiene mayores posibilidades de dirigir la acción colectiva para el manejo de los recursos naturales. La acción de los particulares y de las municipalidades está generando ingresos y oportunidades de empleo en construcción y en el rubro de producción de alimentos.
- El encuentro de retornantes, locales y la red de asesores permite la confluencia de voluntades políticas y compromiso personal.

- Para atraer inversiones en infraestructura turística se requiere la elaboración participativa del Plan de desarrollo turístico.

## **V. CONCLUSIONES:**

- El proceso de elaboración del Plan Estratégico y las acciones de CODENY, sobre todo el emprendimiento de líderes retornantes en la región, ha facilitado la generación de un proceso de acción colectiva en el Nor Yauyos, donde el futuro se presenta como lleno de posibilidades en torno a la RPNYC y al desarrollo del ecoturismo. Además, la creación de la RPNYC se constituye en un factor articulador del desarrollo local.
- La creación de la Reserva Paisajística es uno de los logros reconocidos del proceso, siendo este reconocimiento especialmente importante entre los alcaldes, quienes a su vez integran la CODENY.
- CODENY surge como una iniciativa orientada a la construcción del capital social, pero en el proceso se ve en la necesidad de orientar sus acciones en torno al manejo del territorio y sus recursos naturales. Ello implica la necesidad de avanzar en la construcción de un lenguaje común en torno a un enfoque de nueva ruralidad.
- La principal contribución del proceso de planeamiento estratégico es el haber resaltado los recursos paisajísticos que tienen en sus manos como importante riqueza natural, que puede ser una fuente económica para el desarrollo de la sub-región.
- Ha sido fundamental el rol desempeñado por la red de asesores, actores técnicos y políticos, principalmente de ONG (Instituto Rural Valle Grande y Pro Yauyos) quienes son percibidos y se autoperciben como actores protagónicos, particularmente en el proceso de planeamiento estratégico de la CODENY, así como en la gestión para el reconocimiento de la Reserva Paisajística, gracias a su influencia tanto técnica como estratégica en la decisión política. Ellos cumplen un importante rol como soporte técnico, educativo y político del liderazgo local aún en construcción.

- La Concertación es un término introducido en el proceso social que ha logrado aceptación, especialmente por las autoridades municipales y algunas autoridades comunales, por su utilidad en la construcción de relaciones de cooperación y por su probable efecto en la consecución de proyectos de infraestructura vial, productiva y de comunicaciones.
- La Concertación tiene una comprensión desigual según tipo de actor, siendo especialmente crítica la ausencia de una visión sobre el tema por parte de dirigentes mujeres vinculadas a programas alimentarios. La Concertación es vista desde dos perspectivas que avanzan hacia una integración, pero que aún no la han logrado: la perspectiva del fortalecimiento institucional (asesores y cooperantes) y la perspectiva de la eficacia para el bienestar (Alcaldes y comunidades).
- La Concertación opera a través de un sistema de acción que tiene una oferta de bienes y servicios públicos a cargo del Estado, para cuyo acceso se requiere competencias de gestión que sólo pueden ser desarrolladas por entidades privadas o de asociación. La Concertación - y su expresión orgánica CODENY- constituye la probabilidad práctica de acceder a los recursos públicos y desarrollar capacidades de gestión.
- El Plan Estratégico es percibido como una herramienta fundamental para el desarrollo local, aunque no para todos queda clara su relación al Plan de Manejo de la Reserva Paisajística.
- Puede afirmarse que tanto alcaldes como dirigentes comunales tienen expectativas de logros económicos con la creación de la reserva, aunque no tienen identificados sus intereses específicos y las negociaciones que proponen para estos logros. Los empresarios sí tienen identificados estos intereses y sus condiciones, por lo tanto, tendrían metas concretas. Los asesores piensan que es posible armonizar el aprovechamiento de la riqueza escénica y la riqueza energética y de minerales.
- En la acción colectiva de la CODENY la comunidad aporta con su tiempo, las municipalidades con su infraestructura, logística y presupuesto, los asesores con sus conocimientos, orientaciones técnicas y políticas, constituyéndose la



CODENY en un espacio donde se dan encuentros, se construyen sueños y confianza y se dan convergencias.

- En Nor Yauyos, la última década presentó un escenario de múltiples factores desfavorables para la participación democrática y concertada. Había un marco creciente de inestabilidad política y desconfianza generalizada de la población en la institucionalidad estatal. Asimismo, la resistencia de las autoridades civiles a institucionalizar la participación y vigilancia ciudadana, y la persistencia de las relaciones de clientelismo y caudillismo, fueron los principales obstáculos del contexto político y sociocultural para el proceso de transformación. En este marco, el éxito de la creación de la Reserva Paisajística se presenta como una de las experiencias inéditas aportadas por la sociedad civil democrática.
- Las comunidades campesinas se han incorporado al proceso de acción colectiva a través de la CODENY en función de atender necesidades básicas, pero no se han incorporado a la construcción del lenguaje común sobre la Reserva Paisajística. Todavía no han identificado sus intereses en función del bien común denominado Reserva, en parte debido a que son insuficientes sus códigos culturales para asumir la lógica del mercado en la valorización de su territorio. Por otro lado, la creación de la Reserva no ha dado origen al reconocimiento de derechos comunales específicos.
- Se reconoce el liderazgo de dos personas: Walter Varillas y David Baumann, el primero con un perfil más organizador y personal, el segundo con un perfil más promotor e institucional. El aporte de Walter Varillas es percibido más como contribución personal que institucional, en cambio el aporte del Instituto Rural Valle Grande es percibido como tal, habiendo recaído la representatividad institucional en diversas personas en estos últimos cinco años. Es gravitante el liderazgo personalizado de Walter Varillas en el reconocimiento de la Reserva Paisajística.
- El tipo de liderazgo es innovador y moderno antes que tradicional, propositivo antes que representativo, horizontal y no vertical.
- La sistematización permite que los líderes participantes del proceso se esclarezcan y definan nuevos retos y compromisos a futuro.
- La experiencia de la CODENY nos muestra dos tipos de roles desempeñados:

- Los roles por asignación, desempeñados en razón del cumplimiento de la misión institucional: las autoridades municipales (participar en las reuniones, convocar, etc.), las propias comunidades campesinas, la ONG Valle Grande, la directiva de la CODENY y los funcionarios del Estado.
- Los roles por asunción, desempeñados por aquellos actores que tienen una apuesta y compromiso personal por el Nor Yauyos y por la experiencia de concertación de la CODENY. Los roles desempeñados son los de asesorar, orientar, organizar a la directiva y al resto de integrantes de la CODENY, es decir, proponer alternativas de desarrollo a la realidad concreta del Nor Yauyos.

En la experiencia de la CODENY, la participación, desde el desempeño como autoridades municipales se va incrementando, algunas autoridades empiezan a desempeñar roles que trascienden los marcos de la institución, es el caso del Alcalde de Huancaya, quien está convencido que a partir de la experiencia de CODENY, la concreción de un plan maestro para la Reserva Paisajística sí es posible.

## **VI. RECOMENDACIONES:**

- Para una adecuada acción colectiva es necesario desarrollar la capacidad de concertar los diversos intereses en espacios e instancias procesadoras de opinión, con sistemas adecuados para la prevención y administración de conflictos.
- La acción colectiva debe basarse en un adecuado proceso de planificación participativa e intercultural tendiente a lograr un mejor manejo del territorio y sus recursos.
- Es importante el establecimiento de alianzas estratégicas que permitan el despliegue de las capacidades locales, pero que a la vez faciliten la consecución de capitales de inversión.
- Las municipalidades deben cumplir un rol normativo de propicie los arreglos institucionales y los acuerdos entre los actores. Este mismo rol debe ser cumplido por CODENY a nivel macro, e institucionalizarse.

- Las comunidades campesinas deben ser reconocidas por sí mismas y por el Estado como sujetos de derecho en el nuevo contexto nacional de descentralización, que implican nuevas fuerzas, nuevos roles y poderes, si es que se quiere superar la autoexclusión.
- El liderazgo de CODENY debe ser moderno, concertador, comunicativo, con visión holística e integrador, tomando en cuenta la nueva legislación descentralista, la emergencia de nuevas instituciones y los procesos en curso.
- El paso inmediato más importante es elaborar participativamente el Plan de Manejo de la Reserva. Previamente, se hace indispensable un intenso trabajo en las comunidades campesinas para que éstas identifiquen mejor sus intereses y derechos y renueven su lenguaje mediante una relación realmente intercultural.
- Se requiere un cambio de actitud que dé concreción al discurso sobre la voluntad política municipal de promover la participación de todos los y las dirigencias y agentes locales en el proceso de concertación para el desarrollo local, dando paso a la construcción de la ciudadanía rural desde la base social.
- Encarar con mayor decisión la tarea de la formación del liderazgo de las organizaciones de base: las comunidades campesinas, el club de madres, la juventud, los productores, los regantes, los micro-empresarios, etc., para encontrar conjuntamente lo común a su desarrollo local, a la vez que se constituya en escuela de construcción de ciudadanos y de gobernabilidad democrática. De esta forma se consolidaría la institucionalidad de la CODENY.
- Para superar eventuales conflictos de intereses en el establecimiento de la Reserva Paisajística con la población local y otros actores involucrados, se sugiere incorporar un enfoque de conservación participativa que considera a la gente en el mismo nivel que el manejo y la protección de los recursos naturales.
- Para lograr un impacto económico significativo se requiere la captación de recursos externos, no son suficientes los recursos locales. Para ello, debe crearse un clima de confianza local mediante reglas institucionales claras y compartidas.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berdegúé, J. et al. 2000. Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural. Guía metodológica. Versión 1. Manuscrito. FIDAMÉRICA – PREVAL.
- Berdegúé, J. et al. 2000. Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural. Guías de terreno. Versión 1. Manuscrito. FIDAMÉRICA – PREVAL.
- Cementos Lima. 2001. Proyecto Integral el Platanal: Hidroeléctrica El Platanal 270MW. Irrigación Concón-Topará 27,000 ha. Lima, Perú.
- Corporación de Desarrollo del Nor Yauyos (CODENY), 1999. Diagnóstico de la Reserva Paisajística del Alto Cañete Cochas-Pachacayo) Área del Nor Yauyos). Manuscrito. Lima, Perú.
- Corporación de Desarrollo del Nor Yauyos (CODENY), 2002a. Desarrollo Local Sostenible. El caso de Nor Yauyos. Evaluación del Primer Plan 1997-2002. Vol. 1. Lima, Perú.
- Corporación de Desarrollo del Nor Yauyos (CODENY), 2002b. Desarrollo Local Sostenible. El caso de Nor Yauyos. Segundo Plan Estratégico del Nor Yauyos 2002-2006. Vol. 2. Lima, Perú.
- Instituto Nacional de Estadística (INEI). 2002. Banco de Datos. <http://www.inei.gob.pe>
- Irigoyen, M. et al. 1998. Gestión ambiental en espacios locales. Centro IDEAS. Lima – Perú.
- Presidencia de la República del Perú. 1997. Ley de Áreas Naturales Protegidas, Ley 26834 del 04.p06.1997.
- Red Perú, Iniciativas de Concertación para el Desarrollo Local, 2000. Concertación Local: Camino para articular democracia y desarrollo. Red Perú. Lima – Perú.
- Red Perú. Iniciativas de Concertación para el Desarrollo Local, 2002. Por la gobernabilidad democrática local y regional. V Encuentro Nacional de Iniciativas de Concertación Local. Red Perú. Lima – Perú.

- Secretariado Rural, 1999. Método para la Sistematización de experiencias. Documento de Trabajo elaborado por Marfil Francke. Lima-La Paz.
- Varillas, W. 2000. Mapa de Desarrollo de las provincias de Lima. Segundo Plan Estratégico del Nor Yauyos 2002-2006, 97-102.

## **VIII. ACRÓNIMOS:**

CODALIS	Corporación de Desarrollo del Distrito de Alis
CODENY	Corporación de Desarrollo del Nor Yauyos
FONCODES	Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social
INRENA	Instituto Nacional de Recursos Naturales
IRVG	Instituto Rural Valle Grande
MITINCI	Ministerio de Turismo Industria y Comercio Internacional
PRONAMACHCS	Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos
RPNYC	Reserva Paisajística Nor Yauyos Cochas
SAIS	Sociedad Agrícola de Interés Social (Empresa creada por la Reforma Agraria, para la Sierra).
SINANPE	Sistema Nacional de Áreas Protegidas por el Estado